

BAB II

TINJAUAN BAHAN-BAHAN PENULISAN

Pejabat Pendidikan Daerah Kota Bharu (PPD Kota Bharu) merupakan badan penggerak utama sebagai penyelaras untuk menentukan kejayaan pelaksanaan aktiviti yang berkualiti di peringkat sekolah disamping peningkatan mutu pengurusan dan pengendalian di peringkat PPD sendiri Untuk menjayakan Dasar Pendidikan Negara beberapa bidang tertentu telah dikenalpasti untuk dilaksanakan di peringkat sekolah. Bidang-bidang tersebut ialah

- * Bidang Akademik
- * Bidang Ko-kurikulum
- * Bidang Disiplin
- * Bidang Keceriaan

Bagi menjayakan perancangan dan aktiviti-aktiviti di peringkat PPD dan sekolah beberapa pendekatan telah dilaksanakan bagi memastikan setiap perancangan aktiviti dilaksanakan. Di antara pendekatan yang telah dilaksanakan ialah penubuhan "Pasukan Penambahbaikan Berterusan" (Quality Improvement Team) atau lebih dikenali sebagai QIT. Pasukan ini ditubuhkan dalam dua peringkat:-

- * Peringkat Sekolah Rendah
- * Peringkat Sekolah Menengah

KONSEP *QUALITY IMPROVEMENT TEAM* SECARA UMUM

Kecemerlangan sesebuah organisasi boleh dilihat pada tahap kualiti hasil kerja atau perkhidmatan yang tinggi selaras dengan kenyataan:

"An on going reputation for quality products and service is the basis for the development and maintenance of any world-class company."

(Wilson, 1996 : 5)

Walaupun pendidikan bukan satu organisasi yang berorientasikan keuntungan, namun sebagai pengeluar perkhidmatan, adalah perlu untuk memberi perkhidmatan yang dapat memenuhi kualiti (*fit the purpose*) yang ditetapkan oleh pelanggan.

Definisi Quality Improvement Team (QIT) atau Kumpulan Penambahbaikan Kualiti bermaksud pendekatan dan teknik seperti kenyataan:

"A work group of employees who meet regularly to discuss their quality problems, investigate causes, recommend solutions and take corrective actions."

(Robbin, 1991 : 244)

Pasukan kerja ini mengandungi lapan hingga dua belas orang dalam sesuatu organisasi yang mempunyai tujuan utama bagi meningkatkan mutu kerja (Feldman dan Arnold, 1983). QIT juga adalah salah satu komponen penting dalam menjayakan pengurusan berkualiti seperti yang disarankan dalam *Total Quality Management (TQM)* kerana ia memberi sokongan yang diperlukan oleh pihak pengurusan bagi merealisasikan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi (Hradesky, 1995).

Penubuhan QIT adalah proses kritikal dalam TQM serta pemilihan "Team Leader" dan Team Members" yang berkemampuan akan membolehkan tugas dijalankan dengan sebaik mungkin seperti yang dirancang mengikut prosedur yang ditetapkan

dengan kos yang minima serta hasil yang boleh dijadikan kayu pengukur (Ahmad

Sarji, 1996). Menggunakan konsep QIT bagi melaksanakan sesuatu dasar atau inovasi mempunyai banyak kelebihannya (Robbins and Coulter, 1996) seperti:

- i) Menggalakan *Esprit de Corps*
- ii) Meruangkan lebih masa kepada pihak pengurusan untuk perancangan strategik.
- iii) Mempercepatkan sesuatu keputusan diambil
- iv) Meningkatkan mutu kerja.
- v) Menghasilkan idea yang lebih inovatif

QIT yang mantap dapat menghasilkan perkhidmatan yang terbaik dan berkualiti serta memenuhi kehendak pelanggan yang sentiasa berubah dan usaha untuk memuaskan hati mereka bertambah lebih mencabar pada setiap masa (Oakland, 1993). Strategi yang baik bagi mencapai kecemerlangan perkhidmatan ialah dengan melaksanakan usaha-usaha penambahbaikan yang berterusan melalui QIT yang berpotensi untuk bertindakbalas terhadap permasalahan yang tersurat dan tersirat.

QIT yang ditubuhkan dalam setiap peringkat adalah berdasarkan kepada lokasi kedudukan sesebuah sekolah itu. Terdapat lapan QIT bagi peringkat sekolah rendah dan empat QIT bagi peringkat sekolah menengah. Setiap QIT mempunyai

- * Pengerusi
- * Setiausaha
- * Bendahari
- * Ahli-ahli Jawatankuasa

Pengerusi, setiausaha dan bendahari adalah dipilih oleh ahli-ahli pasukan. Kesemua ahli QIT akan mendapat panduan kepakaran dari segi pengurusan, perancangan dan pelaksanaan daripada Pegawai Pendidikan Daerah. Perkara-perkara yang dikenalpasti yang perlu diberi panduan termasuklah:

* Kepakaran dalam perhubungan

Kaedah perhubungan ala kekeluargaan antara Pegawai PPD dengan Guru Besar, Pengetua dan guru-guru bagi melahirkan sikap gigih melaksanakan tugas itu adalah sebagai tanggungjawab dan bukannya arahan.

* Penyelesaian masalah

Setiap ahli QIT digalakkan berurusan dengan Pegawai PPD untuk mengemukakan masalah dan mencari cara penyelesaian dalam semua hal, berkaitan perjawatan atau peribadi.

* Sensitif terhadap perubahan

Perkembangan teknologi menjadikan perhubungan antara sekolah-sekolah dengan PPD lebih cepat, menggunakan e-mail"

* Berfikiran positif dan pro-aktif

Melahirkan QIT yang beranggapan "Kami Boleh". Setiap QIT mampu melaksanakan aktiviti-aktiviti yang boleh melahirkan pelajar cemerlang, berkualiti dalam bidang kurikulum, kokurikulum dan disiplin. Mereka juga sanggup menukar wajah kawasan sekolah menjadikannya taman-taman yang indah, cantik dan menarik.

* Dasar kepimpinan berkualiti

Setiap Pegawai PPD mengamalkan dasar kepimpinan terbuka yang menganggap pengetua, guru besar dan staf sokongan sebagai keluarga. Bekerja dalam suasana kekeluargaan dan kejayaan PPD adalah kejayaan semua.

* Penglibatan

Menggunakan dasar perbincangan untuk menjelaskan matlamat PPD dilaksanakan di peringkat QIT dan menjadikan perancangan serta pelaksanaan adalah sama

di peringkat PPD dan QIT.

* Ganjaran

Ganjaran berbentuk Sijil Penghargaan dan Cenderamata akan diberikan kepada QIT yang berjaya meningkatkan kualiti dalam apa-apa bidang di peringkat sekolah atau QIT.

Salah satu kaedah atau teknik pengurusan yang diamalkan di PPD Kota Bharu yang mempunyai ciri-ciri penurunan kuasa (*empowerment*), permufakatan dan *Total Quality Management* ialah kaedah QIT (Pejabat Pendidikan Daerah, 1996). Ciri-ciri yang diamalkan telah dikenalpasti oleh pihak pengurusan PPD Kota Bharu ialah:

1. Pihak PPD selaku Ketua Pentadbir bagi 130 buah sekolah berwibawa untuk melantik seorang Pengetua/Guru Besar menjadi Pengerusi bagi setiap QIT.
2. Anggota QIT terdiri daripada sekolah yang sama peringkat, iaitu sekolah menengah dalam QIT Menengah dan sekolah rendah dalam QIT Rendah.
3. Bilangan ahli QIT ditetapkan oleh PPD mengikut lokasi.
4. Anggota QIT boleh melantik pegawai lain dalam QIT seperti Setiausaha, Bendahari dan Ketua Mata Pelajaran.
5. Setiap QIT akan didampingi oleh seorang Pegawai PPD.
6. Setiap mesyuarat QIT perlu dihadiri oleh Pegawai Pendamping yang bertindak sebagai penasihat.
7. Setiap QIT bebas mengadakan mesyuarat sebulan sekali di mana sahaja seperti yang ditetapkan oleh Pengerusi.
8. Setiap QIT boleh mengumpul wang dalam tabung masing-masing mengikut keputusan mesyuarat pertama pada awal tahun.
9. Program akademik, ko-kurikulum, keceriaan dan disiplin perlulah menjadi perkara utama dalam setiap mesyuarat. Perkara lain

hendaklah dijadikan agenda tambahan

10. Setiap QIT digalakkan mendorong ahli-ahli menjalankan inovasi di sekolah masing-masing.
11. Jika sesebuah sekolah dari QIT berjaya dalam sesuatu bidang, sekolah itu hendaklah dijadikan "benchmark" oleh ahli-ahli yang lain. Seterusnya program yang berjaya hendaklah dikongsi bersama.
12. Mesyuarat penyelarasan antara QIT dengan PPD akan diadakan sebulan sekali.
13. Pertukaran Pengerusi QIT hanya boleh dibuat dengan restu PPD sahaja.
14. Mesyuarat QIT boleh dibuat semasa waktu kerja atau selepas kerja.
15. Pegawai Pendamping QIT berperanan membantu dalam mencadang projek baru cadangan PPD atau Jabatan Pendidikan Negeri.
16. Latihan dalaman dan latihan pengendalian mesyuarat QIT perlu dipandu dan dibimbing oleh Pendamping.
17. Laporan oleh QIT perlu diselaraskan oleh Pendamping bagi keseragaman dan piawaian.
18. Agenda mesyuarat disediakan oleh Pengerusi dan direstui oleh Pendamping.
19. Pendamping perlu memainkan peranan bagi menjamin perbincangan berlangsung secara jujur dan terbuka.
20. Setiap ahli QIT diberi peluang mengambil bahagian dalam
21. Pengerusi mesyuarat bertanggungjawab memastikan rekod perjumpaan dikemaskini.
22. Pendamping menjadi pegawai perhubungan antara PPD dengan QIT

23. Pegawai Pendamping berperanan menggalakkan QIT membuat keputusan secara kolektif.
24. Pengerusi bertanggungjawab mengagihkan tugas kepada ahli.
25. Pengerusi bertanggungjawab menentukan kuorum dan disiplin ahli.
26. Ahli QIT perlu mengumpulkan data dan mencari penyelesaian terhadap isu-isu berbangkit.
27. Ahli perlu mendengar idea ahli-ahli lain dan berkongsi pendapat dalam setiap perjumpaan.
28. Ahli perlu bersedia menerima sesuatu tugas.
29. Ahli hendaklah bersikap ingin mencapai kejayaan yang paling tinggi
30. Ahli hendaklah membuat keputusan setelah semua hujah dibincang. dalam mesyuarat.
31. Ahli perlu hormat menghormati antara satu sama lain.
32. Setiap ahli hendaklah saling percaya mempercayai antara satu sama lain.
33. Setiap ahli perlu mendapat penjelasan setiap kali berlaku keraguan.
34. Setiap ahli hendaklah mempunyai darjah keyakinan yang tinggi antara satu sama lain.
35. Setiap ahli QIT mempunyai matlamat yang jelas dan dikongsi bersama.
36. Ahli QIT perlu mempunyai hubungan yang baik antara satu sama lain.
37. Setiap ahli QIT perlu mempunyai semangat berpasukan.
38. Setiap ahli QIT perlulah bersikap responsif kepada perubahan.
39. Ahli QIT perlu mempunyai daya kerja yang baik.
40. Setiap ahli QIT perlu mengkaji semula program yang dilaksanakan bagi menilai kemajuannya.

KUMPULAN ATAU PASUKAN?

Pada dasarnya, manusia adalah makhluk sosial dan bermasyarakat. Oleh itu banyak yang kerja-kerja yang mereka lakukan sama ada di rumah mahupun di pejabat, mereka sering berinteraksi, berpakat, berbincang dan bergabung diantara satu sama lain untuk mencapai sesuatu tujuan. Cuma perbezaannya cara persosialan mereka bergantung kepada saiz dan matlamat sesuatu kumpulan atau pasukan itu dibentuk. Kebanyakan daripada kita tentu memahami secara kasar apa yang dimaksudkan dengan istilah pasukan. Kadang kala istilah ini ditukar ganti dengan istilah kumpulan atau kumpulan petugas (Jaafar, 1997). Apabila disebut pasukan tentu gambaran pertama yang terlintas difikiran ialah pasukan permainan seperti pasukan bolasepak, pasukan hoki, bola tampar dan sebagainya. Sungguhpun pasukan permainan mempunyai banyak ciri-ciri kesamaan pasukan kerja tetapi pasukan kerja mempunyai tindak laku yang unik jika dibandingkan dengan pasukan permainan (Sundstrom, Demense dan Futrell, 1990). Pasukan kerja adalah kumpulan formal, dibentuk oleh pengurusan untuk menyiapkan sesuatu tugas. Pasukan kerja ini (work team) mempunyai beraneka tugas tertentu seperti pengeluaran, peningkatan mutu kerja, pelaksanaan sesuatu acara serta tugas-tugas yang dianggap perlu oleh pihak pengurusan. Dalam sesuatu organisasi yang tentunya mencerminkan bahawa terdapatnya dua atau lebih manusia yang sama berusaha ke arah satu tujuan yang sama. Organisasi ini boleh mengandungi satu atau lebih kumpulan di dalamnya (Torrence dan George, 1967) Kumpulan tersebut wujud dalam berbagai-bagai bentuk sama ada secara formal (dikenali sebagai pasukan) atau tidak formal. Mengikut sejarah perkembangan teori pengurusan, pelopor bagi kajian berkenaan kumpulan dan pasukan ialah Lewin dan rakan di *University of Iowa* (Lewin K. 1938) yang telah menerangkan bagaimana pelbagai jenis kepimpinan melahirkan berbagai jenis tindakbalas dalam sesuatu kumpulan. Elton Mayor seorang professor di Havard turut menyumbang dalam kajian perkembangan kumpulan kecil dalam tahun 20-an, di mana dalam kajian itu beliau menunjukkan

kecenderungan pekerja menubuhkan kumpulan informal yang melibatkan kepuasan dan keberkesanan kerja yang mereka lakukan (Guildford dan Grey, 1970). Sebenarnya, kumpulan sebeginilah yang menjadikan penggerak mewakili kumpulan yang besar atau pasukan. Ini disebabkan kumpulan kecil mudah dan cepat berinteraksi. Sementara, kumpulan besar, interaksi secara bersemuka sukar dilakukan (Gummeson, 1987).

Begitu juga dari segi perhubungan, di dalam kumpulan kecil, mereka saling bergantung di antara satu sama lain dan dalam kumpulan besar pergantungan ini agak tidak ketara kerana dari segi psikologinya masa yang diluangkan untuk bersemuka atau berinteraksi adalah singkat (Weber, 1947). Ini merenggangkan kemesraan individu dalam kumpulan tersebut. Bukan ini sahaja, malahan bagi kumpulan yang terlalu besar ahli-ahli dalam kumpulan tidak mengenali antara satu sama lain. Begitu juga jika berlaku ketidakpuasan hati dalam organisasi, biasanya suara dari kumpulan kecilah yang lebih cepat sampai kepada pihak atasan. Oleh itu tidak boleh dinafikan jika sesuatu masalah itu timbul dalam organisasi, kebanyakannya berpunca daripada kumpulan kecil, kemudian barulah merebak kepada lain-lain individu dalam organisasi (Quick, 1985)

BAGAIMANA KUMPULAN MEMPENGARUHI KITA?

Insan wujud sebagai individu dan pada masa yang sama menjadi anggota sesebuah kumpulan sama ada keluarga, rakan permainan, rakan kerja dan lain-lain institusi. Tingkah laku dan tabiat manusia di dalam kumpulan dipengaruhi oleh anggota kumpulan tersebut. Tahap pengaruh dan keberkesanan kumpulan tersebut bergantung kepada sifat dan bentuk kumpulan yang dianggotai (Coleman dan Glaros, 1983). Keberkesanan kumpulan tersebut boleh dibahagikan

kepada berikut:

- Penggerak sosial - kewujudan orang lain di sekeliling dan pemerhatian mereka dapat mempengaruhi individu atau kumpulan.
- Jangkitan sosial - individu meniru ahli kumpulan lain.
- Persetujuan sosial - persetujuan atau kesetiaan kepada kumpulan yang di sertai serta akan menyebabkan individu mematuhi segala peraturan atau norma yang ditetapkan .
- Kepatuhan - tekanan daripada kumpulan akan menyebabkan segala peraturan kumpulan akan dilakukan walaupun bercanggah dengan nilai individu.
- Pertolongan - kumpulan mempengaruhi individu dengan cara memberi pertolongan.

Kumpulan yang disertai oleh manusia boleh dibahagikan kepada dua jenis yang terbesar iaitu (Jenning, Thelen dan Stock 1958):

- a) Kumpulan Psiko-sosial : Keanggotaannya semata-mata hanyalah untuk tujuan psikologi dan sosial sahaja. Ahli kumpulan menumpukan perhatian kepada perkara-perkara sosial.
- b) Kumpulan kerja : Wujud kerana pekerjaan. Keanggotaan kumpulan jenis ini bertujuan melaksanakan pekerjaan dan untuk memenuhi tuntutan ekonomi.

Jennings, Thelen dan Stock (1958) juga berdebat kumpulan atau pasukan yang baik adalah yang dapat memenuhi kedua-dua keperluan psiko-sosial dan pekerjaan secara saksama. Di antara perbezaan antara kumpulan psiko-sosial

dan kumpulan kerja adalah seperti berikut:

<u>KUMPULAN PSIKO-SOSIAL</u>	<u>KUMPULAN KERJA</u>
1. Bebas meluahkan perasaan. tanpa batas	1. Meluahkan perasaan ada batasnya
2. Tidak ada matlamat yang jelas.	2. Matlamat jelas
3. Keanggotaan secara sukarela.	3. Keanggotaan terpaksa.
4. Tidak ada peraturan tetap.	4. Peraturan ditetapkan
5. Tumpuan kepada isu sosial dan emosi	5. Tumpuan kepada tugas dan pekerjaan.
6. Kejayaan diukur dengan kepuasan diri.	6. Kejayaan diukur dengan pelaksanaan tugas.

PASUKAN ATAU KUMPULAN KERJA?

Pasukan atau kumpulan kerja membawa pengertian bahawa pasukan mempunyai matlamat tertentu untuk dicapai (Imai, 1986). Ia mempunyai tugas dan fungsi untuk dilaksanakan. Pasukan adalah *satu alat (instrument)* yang penting bagi setiap organisasi untuk mencapai *matlamat (vision and mission)*. Oleh kerana pasukan terdiri daripada dua atau lebih dari dua manusia, maka aspek utama yang perlu diberikan perhatian di dalam sesebuah pasukan ialah aspek kemanusiaan itu sendiri (Anderson, 1984)

Kajian-kajian mengenai pasukan (*team*) dalam organisasi telah menjadi tumpuan pengkaji-pengkaji barat sejak teretusnya Revolusi Perindustrian. Pada abad ke 20 kajian dalam bidang pasukan dalam pengurusan semakin diminati oleh sarjana, ekoran ini timbul minat yang mendalam bagi mencari corak pengurusan yang paling sesuai digunakan secara global (Davis, 1987). Perubahan konsep yang berlaku dalam pengurusan terutama setelah Konsep Pengurusan Kualiti

Menyeluruh atau *Total Quality Management* (TQM) yang secara langsung telah menukar pandangan dan sikap para pengurus di sektor awam dan swasta tentang cara mereka menguruskan "kualiti". Mereka mendapati cara dan falsafah pengurusan traditional tidak lagi mampu menjamin penghasilan pengeluaran (*output*) yang menepati kehendak pelanggan (Milakovich, 1995).

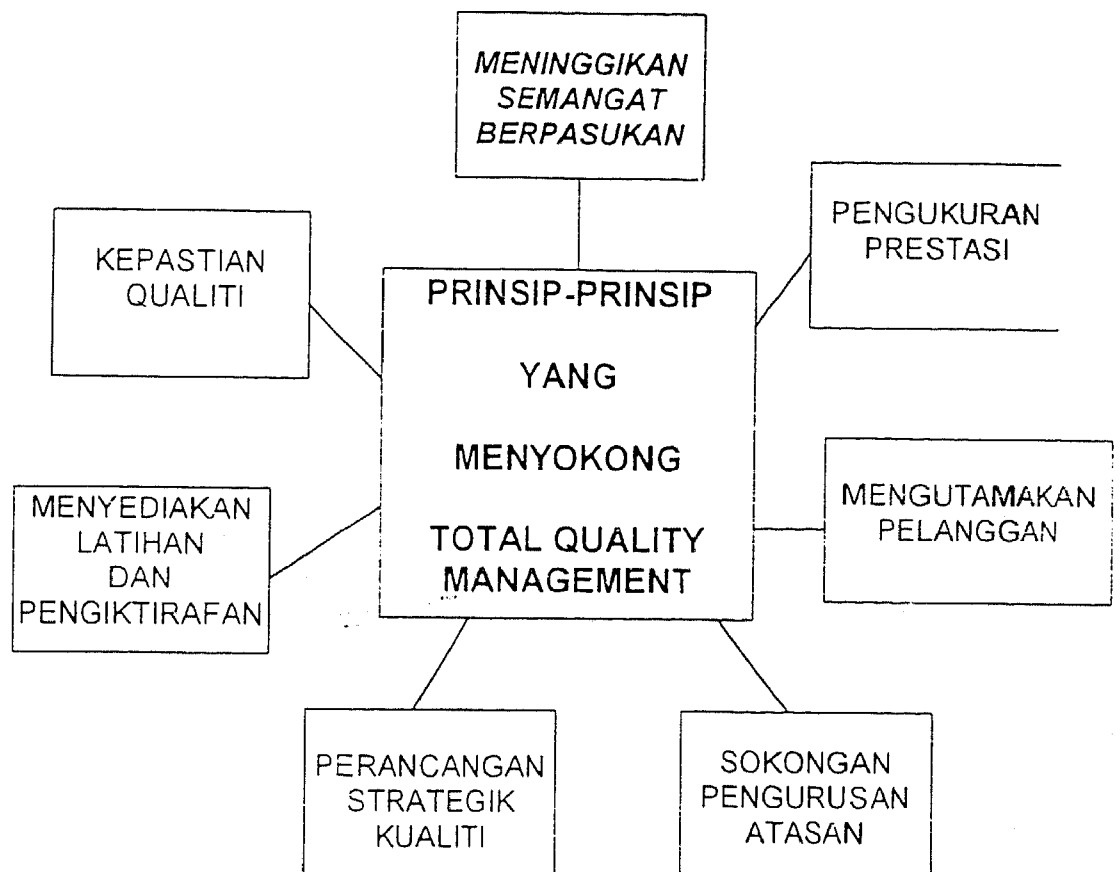
TQM terbukti dapat membantu ke arah kecemerlangan prestasi yang mana bukan sahaja memanfaatkan pelanggan atau dapat menghasilkan output yang berkualiti tetapi juga dapat memanfaatkan organisasi khususnya melalui penjimatan kos dan peningkatan kecekapan operasi. Fritz, (1993) berpendapat ini adalah kunci kepada kejayaan sesebuah organisasi dalam merealisasikan visi yang telah dikenalpasti. Mengikut pendekatan TQM, setiap anggota di dalam organisasi *sama-sama bertanggung jawab* sepenuhnya menjayakan usaha-usaha peningkatan kualiti. Dengan penglibatan menyeluruh (*total participation*) barulah usaha peningkatan kualiti akan meninggalkan kesan yang mendalam dan berkekalan. Penglibatan ini dilaksanakan secara terkawal (*guided involvement*) supaya masa dan tenaga yang disumbangkan oleh kaki tangan dapat difokuskan mengikut keutamaan organisasi (Hradesky, 1995).

Bagi mewujudkan persekitaran dan penglibatan yang dimaksudkan, penekanan kepada tujuh prinsip pengurusan seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.1. Prinsip-prinsip ini adalah bersifat universal (Hradesky, 1995). Pihak jabatan kerajaan boleh mengatur berbagai-bagai bentuk tindakan bagi melaksanakannya mengikut kesesuaian corak operasi organisasi masing-masing (Ahamad Sarji, 1996).

RAJAH 2 1

PRINSIP-PRINSIP YANG MENYOKONG TQM

(Sashkin and Kiser, 1991)



KEPENTINGAN PASUKAN

Mengikut Majalah Wall Steet Journal, salah satu Pasukan Kerja yang pertama pernah ditubuhkan dalam organisasi ialah di Pasar Raya Filene di Boston dalam tahun 1898 (Whetten dan Cameron, 1995). Inovasi ini walau bagaimana pun kurang mendapat sambutan daripada organisasi lain. Seinggalah semasa Revolusi Perindustrian (*Industrial Revolution*) yang lebih mementingkan proses kerja dan teknik meningkatkan pengeluaran secara kerja yang sistematik serta tugas pengkhususan (*specialized roles*). Dekad pengeluaran secara besar-besaran (*mass production*) menfokuskan kepada asas "satu kerja seorang pekerja" walaubagaimana pun dapat melahirkan idea-idea kreatif yang menjuruskan kepada pembentukan pasukan (Hoerr, 1989). Ciri-ciri pasukan yang diilhamkan oleh para "guru" pengurusan mengalami evolusi sejak mula-mula diperkenalkan (Dewer, 1980). Tahun 1920-an hingga 1960-an. Menyaksikan penubuhan "Pasukan Penyelesaian Masalah" (*problem solving teams*) yang di anggotai antara 5 - 12 pekerja yang bermesyuarat sejam atau dua jam seminggu bagi menyelesaikan masalah atau memikirkan cara bagaimana untuk meningkatkan mutu kerja. Tahun 1970-an, bermula di Negara Jepun apa yang dikenali sebagai Kumpulan Mutu Kerja (*Quality Circle*). Pasukan ini bukan sahaja membincangkan cara peningkatan mutu atau penyelesaian masalah tetapi digalakkan membuat pengesyoran kepada pihak pengurusan atasan. Tahun 1980-an, pada pertengahan Tahun 1980-an diperkenalkan pula "*Special Purpose Teams*" yang terlibat dalam "*design work process*" , pengenalan teknologi terkini, menyelesaikan masalah pekerja dan pihak pengurusan atau menyelaras tugas tertentu yang dicadang oleh pihak atasan. Tahun 1990-an, kebanyakan organisasi menyaksikan penubuhan "*self-managing teams*" yang berfungsi secara pengupayaan (*empowerment*). Pasukan jenis ini berfungsi dengan berteraskan pemindahan kuasa yang membolehkannya membuat perancangan kerja sendiri, melatih ahli, pengiktirafkan kerja, atau bertindak balas terhadap sebarang situasi mengikut

daya kreatif pasukan itu sendiri.

Dalam sesuatu jabatan semangat berpasukan ialah unsur yang menyatupadukan seluruh kakitangan jabatan dalam menjayakan peningkatan mutu kerja dan kualiti mutu kerja (Hussein, 1993). Semangat ini perlu dipraktikkan melalui kerjasama, komitmen dan penyertaan kakitangan secara menyeluruh di dalam program-program peningkatan kualiti yang diperkenalkan oleh jabatan (Wan Azmi, 1990). Peningkatan kualiti bukanlah usaha yang boleh diserahkan kepada kakitangan secara individu. Ini kerana masalah-masalah dalam proses kerja adalah bersifat kompleks, melibatkan berbagai bahagian dan sistem. Oleh itu lazimnya penyelesaian masalah tersebut adalah di luar kemampuan individu. Dalam keadaan yang demikian setiap pihak dalam jabatan perlu bertindak secara berpasukan supaya segala kekuatan dan sumber yang ada dalam jabatan dapat digemblengkan sepenuhnya. Senarai manfaat yang diperolehi oleh jabatan dengan bertindak secara berpasukan ini ialah (Whetten dan Cameron, 1995):

- a) Berbagai bidang kepakaran, pengetahuan dan kemahiran dapat digunakan untuk menyelesaikan sesuatu masalah. Ini akan melahirkan penyelesaian yang berkesan.
- b) Bertindak secara berpasukan boleh membantu meningkatkan moral kakitangan dan kepuasan bekerja kerana mereka sama-sama diberi peluang menyelesaikan masalah-masalah jabatan.
- c) Masalah yang dikongsi bersama oleh berbagai fungsi dan bahagian boleh diselesaikan dengan cepat dan berkesan.
- d) Cadangan yang dibuat oleh kakitangan secara berpasukan akan lebih mudah untuk dilaksanakan berbanding dengan cadangan-cadangan yang dibuat oleh individu.

Apabila kakitangan mengamalkan semangat berpasukan, mereka akan secara lansung boleh mengukuhkan tiga aspek yang penting kepada proses peningkatan

kualiti (Tambi dan Reduawan, 1986)i. Aspek-aspek tersebut ditunjukkan di dalam Rajah 2.2 yang meliputi:

- a) Pertukaran maklumat dan idea-idea dengan lebih meluas.
- b) Semangat saling percaya-mempercayai di kalangan kakitangan.
- c) Komunikasi yang lancar di dalam organisasi.

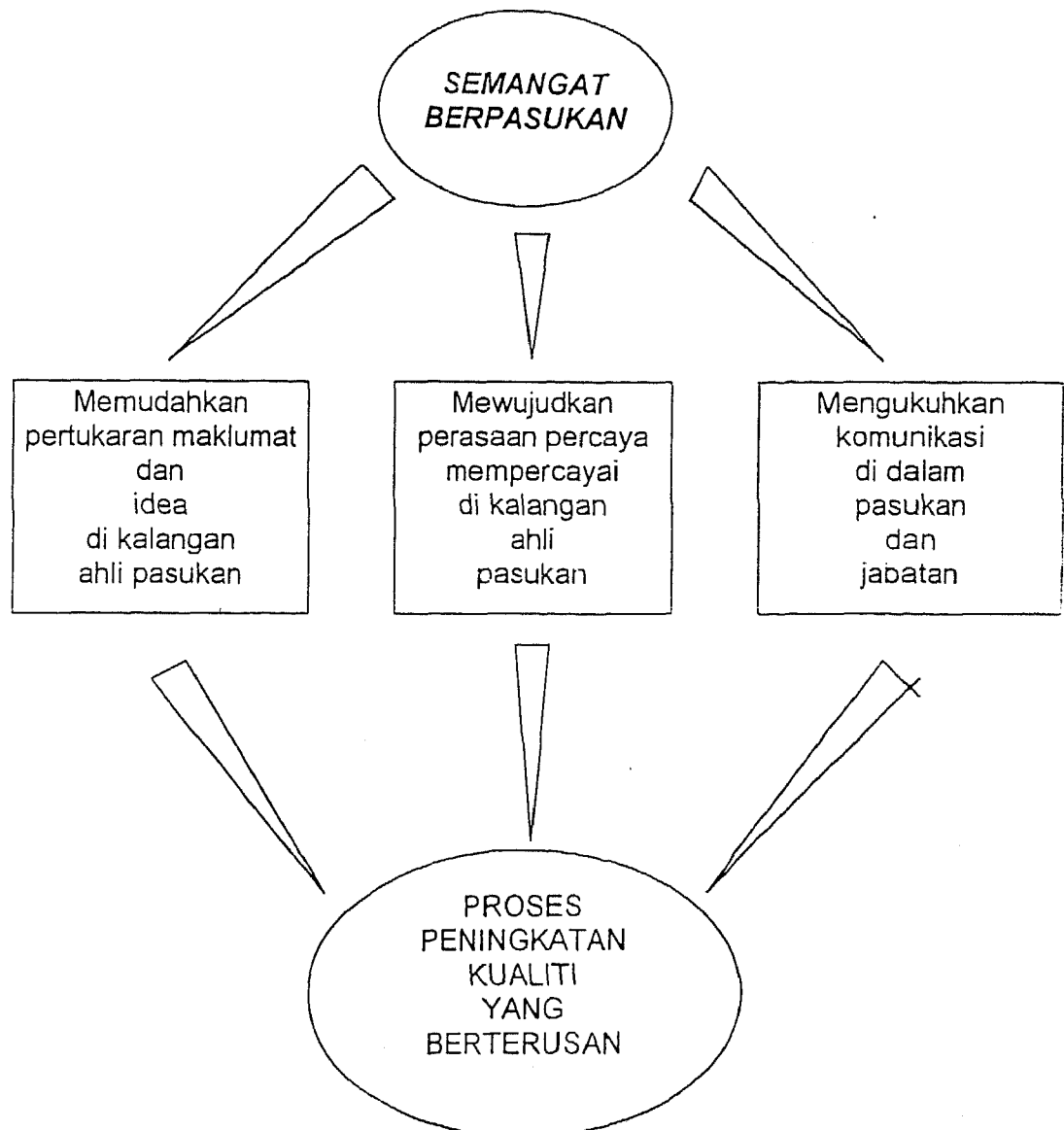
Melalui penyertaan di dalam mesyuarat dan aktiviti berpasukan, kakitangan-kakitangan akan mempunyai peluang yang luas untuk bertukar pengetahuan, pengalaman, maklumat dan idea dengan rakan sekerja (Kamaruddin dan Meng, 1995). Proses ini akan meningkatkan kebolehan seseorang kakitangan untuk mencetuskan idea-idea baru yang kreatif dan inovatif bagi mempertingkatkan kualiti kerja yang dijalankan. Dalam suasana kerja berpasukan, kakitangan mudah percaya-mempercayai sesama mereka. Dengan perasaan ini individu akan merasa bebas dan lebih yakin untuk bertindak dalam menjalankan tanggungjawab masing-masing. Mereka akan dapat membuat keputusan-keputusan dengan cepat, menggunakan budi bicara dengan sempurna dan mengembangkan bakat serta potensi yang ada di dalam diri masing-masing bagi menggerakkan proses peningkatan kualiti (Cokeley, 1996).

Perasaan percaya-mempercayai yang ada di kalangan kakitangan itu seterusnya memudahkan proses komunikasi dalam jabatan. Dengan ini bahagian-bahagian dan unit-unit di dalam jabatan bebas berhubung antara satu sama lain untuk berkongsi data dan maklumat serta sumber-sumber lain. Ini seterusnya memudahkan kerjasama dan keadaan saling bergantung di kalangan bahagian-bahagian dan unit-unit yang mana akhirnya boleh membantu memantapkan prestasi jabatan (Latiff, 1988).

Handy (1976) menyatakan bahawa kumpulan dalam setiap organisasi

Rajah 2.2

SUMBANGAN FAKTOR SEMANGAT BERPASUKAN
KEPADA PENINGKATAN KUALITI



(Sashkin and Kiser, 1991)

memenuhi dua tujuan penting iaitu:

- (1) Tujuan organisasi - memudahkan pembahagian atau pengagihan kerja, pengurusan dan kawalan kerja, penyelesaian masalah, pemerosesan maklumat dan penyelarasan. Kumpulan juga berperanan untuk membuat, mencuba, menilai keputusan. Kumpulan juga dapat berperanan untuk meningkatkan penglibatan, komitmen dan kesetiakawanan dalam organisasi.
- (2) Tujuan peribadi - walaupun secara asas kumpulan di peringkat organisasi diwujudkan untuk melaksanakan sesuatu tugas dalam organisasi, ia juga boleh memenuhi keperluan individu yang menganggotainya dengan cara pertalian sosial (*social affiliation and network*) di dalam sesebuah organisasi yang besar.

Keaney dan Bandley (1990) menjelaskan beberapa tujuan kumpulan perlu diwujudkan dalam setiap organisasi iaitu:

- (1) Komunikasi. Kerja secara berpasukan dalam memperbaiki dan melicinkan proses komunikasi dalam sesebuah organisasi. Peluang berinteraksi yang lebih banyak akan meningkatkan lagi proses mengenali dan memahami antara satu sama lain di antara individu dalam sesebuah organisasi.
- (2) Produktiviti. Penyertaan individu dalam sesuatu tugas secara kolektif akan meningkatkan "nilai" atau "harga" tugas tersebut. Secara tidak lansung ia akan meningkatkan lagi komitmen individu, terutamanya apabila tugas tersebut mempunyai kaitan rapat dengan keperluan peribadi mereka.
- (3) Matlamat. Kebiasaannya seseorang itu lebih mudah untuk menerima matlamat yang ditetapkan oleh kumpulan. Persamaan dalam tanggapan terhadap matlamat adalah penting untuk menjayakan sesuatu tugas.
- (4) Kemahiran. Apabila individu dikumpulkan dalam sesebuah

pasukan sudah tentu kemahiran dan kebolehan mereka dapat digabungkan dengan lebih mudah. Kumpulan akan dapat memanfaatkan kepelbagaian yang ada pada setiap individu dengan secara optimum.

- (5) Perubahan. Perubahan akan lebih mudah dilaksanakan jika ianya diterima oleh sebahagian besar daripada individu dalam sesebuah organisasi. Perubahan akan lebih licin jika setiap ahli merasakan bahawa mereka adalah sebahagian daripada pasukan yang merancang dan menentukan hala perubahan tersebut.

Dalam setiap organisasi jelas menunjukkan pasukan memainkan peranan penting dan mempunyai banyak kelebihan daripada orang perseorangan. kelebihan ini lebih ketara dari segi pengalaman, kemahiran, perolehan maklumat, pelbahagian kerja dan pengembelangan tenaga. Akan tetapi kumpulan juga mempunyai beberapa kelemahan yang perlu diawasi (Bernstein dan Rozan, 1990). Di antara kerendah yang perlu diawasi termasuklah :

- * pasukan yang mempunyai terlalu banyak persamaan di antara ahli (*homogenous*) akan menyebabkan kebekuan.
- * kemahiran dan pengalaman setiap ahli tidak digunakan sepenuhnya menyebabkan berlakunya penguasaan pasukan (*domination*) oleh orang tertentu.
- * terdapat konflik yang tidak dapat diselesaikan sehingga melemahkan organisasi.
- * kumpulan yang mempunyai keanggotaan yang terlalu besar sehingga susah untuk dikawal.

Justeru itu setiap ahli pasukan dan pihak pengurusan perlu memberi perhatian serius terhadap asas-asas dinamik pasukan (*group dynamics*) (Jaafar, 1997). Memahami pasukan yang berkesan adalah merupakan persoalan utama yang perlu dijawab dalam kajian ini. Beberapa kaedah dan amalan yang penting dalam menilai apakah yang dimaksudkan dengan pasukan yang berkesan. Keberkesanan pasukan tidak dapat diukur hanya dari satu segi sahaja, contohnya dari segi untung atau rugi yang diperolehi atau dari segi pencapaian matlamat pasukan sahaja (Hussein, 1993). Beliau berpendapat kriteria yang boleh dijadikan kayu pengukur keberkesanan kumpulan.

- **Matlamat kumpulan**

Pencapaian matlamat kumpulan adalah merupakan kriteria yang pertama kerana jika tujuan pasukan ditubuhkan tidak tercapai maka sudah tentu pasukan itu tidak berkesan. Matlamat kumpulan mestilah jelas diterima oleh semua ahli pasukan. Kesemua ahli mestilah memahami dan merasa bertanggungjawab untuk berusaha mencapai matlamat yang ditentukan bersama.

- **Sikap individu terhadap pasukan dan pasukan terhadap individu.**

Dalam sebuah pasukan yang berkesan setiap ahlinya mempunyai sikap yang positif dan keyakinan terhadap kemampuan dan kebolehan kumpulannya untuk menjayakan apa sahaja tugas atau aktiviti. Ahli-ahli setia kepada pasukan dan sentiasa memberi sumbangan kepada kejayaan pasukan. Begitu juga sikap pasukan terhadap tiap seorang ahlinya. Kumpulan yakin kepada kemampuan individu-individu yang berada di dalamnya.

- **Bentuk dan kualiti perhubungan**

Ahli-ahli pasukan mempunyai hubungan yang baik di antara satu sama lain. Hubungan ini adalah dalam bentuk bantu-membantu dan saling memerlukan antara semua ahli. Hubungan ini tidak wujud dalam bentuk dominasi atau eksploitasi satu pihak terhadap pihak yang lain. Setiap orang membantu orang lain dalam membina dan memperbaiki diri masing-masing.

- **Kesepakatan dalam membuat keputusan.**

Dalam sebuah pasukan yang berkesan setiap ahli mempunyai kata sepakat yang jitu terhadap keputusan yang mereka buat. Ini bermakna proses membuat keputusan dijalankan secara beramai-ramai di mana kata sepakat yang *genuine* diperolehi.

Kebebasan untuk memberi pendapat dan meluahkan perasaan

Sebuah pasukan yang berkesan mempunyai mekanisme di mana setiap ahlinya dapat memberikan pendapat dan melahirkan perasaannya tanpa sebarang sekatan dan halangan. Setiap pendapat dan luahan perasaan diterima secara terbuka dan dinilai secara objektif oleh ahli pasukan. Ini bermakna pendapat dan perasaan semua orang diambil kira terlebih dahulu sebelum sebarang keputusan dibuat.

- **Kreativiti digalakkan**

Pasukan yang berkesan dapat menggalakkan kreativiti di kalangan

ahlinya. Pasukan begini juga tahu mengelakkan berlakunya pemikiran statik yang menghalang kreativiti.

- **Kepimpinan yang dinamik**

Keperluan kepada kepimpinan dapat dipenuhi dengan cara spontan oleh setiap ahli. Peranan kepimpinan tidak hanya terhad kepada seseorang atau beberapa orang sahaja malahan semua orang boleh menjadi pemimpin. Ini terbukti apabila seorang pemimpin yang formal tidak ada, peranannya terus diambil oleh orang lain dengan secara spontan.

KAJIAN TEMPATAN

Sehingga tahun 1995 belum ada kajian secara terperinci yang bertemakan pasukan mutu kerja (*quality improvement team*) atau pasukan kerja (*task force*) atau kumpulan kawalan mutu kerja (*quality control circle*). Kajian yang paling hampir berkaitan dengan pasukan dalam organisasi dilakukan oleh Chew (1995). Dalam kajian ini beliau mendapati dengan adanya Kumpulan Kawalan Mutu Kerja, Setesen Janakuasa Lumut berjaya meningkatkan mutu kerja dan perkhidmatan kepada pelanggan.

Satu lagi kajian yang boleh dikaitkan secara tidak langsung dengan pasukan kerja telah dijalankan oleh Lee (1995). Dalam kajian ini beliau meninjau keberkesanan "*Team Base Management*" yang digunakan di Harris Advance Technology (M) Sdn. Bhd. (HAT) mendapati cara pengurusan telah berjaya menjadikan HAT sebagai pengeluar semikonduktor terulung di dunia. HAT juga berjaya mendapatkan pengiktiran ISO 9002 pada tahun 1993.

KAJIAN LUAR NEGARA

Sebelum tahun 1991 tiada penyelidikan yang dapat dikenal pasti bertemakan QIT. Hanya selepas tahun tersebut terdapat beberapa kajian yang dibuat mengenai QIT, seperti yang dilakukan oleh Riggs dan Donald (1993). Kajian ini menunjukkan QIT yang ditubuhkan di perpustakaan telah meningkatkan kualiti servis setelah TQM diamalkan.

Quong dan Walker (1996) membuat satu kajian berkaitan TQM, menerangkan secara ringkas bagaimana salah satu sekolah di Hong Kong berjaya mengatasi beberapa masalah besar dengan cara mengamalkan TQM dan "*restructuring*". Terdapat juga beberapa kertas kerja yang dibentangkan di beberapa seminar yang membincangkan QIT dalam mencapai kualiti kerja yang menyeluruh seperti yang di nyatakan oleh Brian (1996). Kertas ini membincangkan aplikasi TQM dalam pengurusan pendidikan.